

УДК 65.011.56  
JEL classification: M12

**Криворучко Г.О.**  
ORCID ID: 0000-0002-1513-9289

**Смерічевська С.В.**  
доктор економ. наук, професор  
ORCID ID: 0000-0003-0733-8525

Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

### THEORETICAL AND METHODOLOGICAL BASES OF EFFECTIVE MANAGEMENT BY LOGISTIC PROCESSES ON ENTERPRISE

*В сучасних економічних умовах виникає суттєва потреба всебічної перебудови та удосконалення господарської діяльності підприємств України, ефективність якої, у значній мірі, залежить від якості логістичних процесів які відбуваються в середині, та зовні середовища. На сьогоднішній день, менеджери при управлінні підприємствами усе більше зосереджують увагу на такій складовій, як логістика. Це той самий елемент в управлінні, який дає змогу відкоригувати роботу усього ланцюга, та досягти бажаної конкурентоспроможності на ринку. Управління логістичними процесами, як і будь-який інший напрям менеджменту, включає в себе прийняття управлінських рішень на основі двох потоків інформації: внутрішньої та зовнішньої, яка грає невід'ємну роль у подальшому розвитку економічного об'єкта. Умови функціонування, у яких нині перебувають сучасні підприємства, вимагають швидкого реагування на зміни у ринковому середовищі та бізнес-процесах усередині компанії. У статті охарактеризовані сутнісні властивості логістичних процесів на основі порівняння даної економічної категорії із загально прийнятим терміном «процес», визначенні основні категорії логістичних процесів, зосереджена увага на характеристиці внутрішньої структури та обов'язкових елементів логістичного процесу, підкреслена важливість побудови інфраструктури логістичних процесів та представлена структурна декомпозиція інфраструктури логістичних процесів, яка розглядається більш спрямовано. Для удосконалення діяльності підприємств запропонована система методів реінжинірингу логістичних бізнес-процесів на підприємстві, які характеризуються за основними методами, які використовуються на сьогоднішній день.*

**Ключові слова:** логістичний процес, управління, інфраструктура, ефективність, реінжиніринг, підприємство.

*In today's economic conditions, there is a significant need for a comprehensive restructuring and improvement of the economic activity of Ukrainian enterprises, whose effectiveness, to a large extent, depends on the quality of the logistics processes occurring in the middle and outside of the environment. Today, managing companies, managers are increasingly focusing on a component such as logistics. This is the same element in management that allows you to adjust the work of the entire chain and achieve the desired competitiveness on the market. Managing logistics processes, as well as any management direction, involves making managerial decisions based on internal and external information, which plays an integral role in further development. Modern operating*

*conditions of enterprises require a quick response to changes in the market environment and business processes within the company. Management of logistics processes, as well as any direction related to management, includes the adoption of management decisions on the basis of internal and external information, which plays an integral role in the further development of the economic object. The article describes the essential properties of logistic processes on the basis of comparing this economic category with the generally accepted term "process", defining the main categories of logistic processes, focuses on the characterization of the internal structure and obligatory elements of the logistic process, emphasizes the importance of constructing the infrastructure of logistic processes and presents a structural decomposition of the infrastructure of logistics processes, which is considered more directed. To improve the activities of enterprises, a system of methods for reengineering logistics business processes at the enterprise is proposed, which are characterized by the main methods used today.*

**Key words:** logistics process, management, infrastructure, efficiency, reengineering, enterprise.

**Вступ.** В сучасних економічних умовах виникає суттєва потреба всебічної перебудови та удосконалення господарської діяльності підприємств України, ефективність якої, у значній мірі, залежить від якості логістичних процесів. Варто зазначити, що дослідженню зазначених процесів, а також засобам їх удосконалення на вітчизняних виробничих підприємствах, приділяється недостатньо уваги, що і визначає актуальність обраної теми. Функціонування підприємств на сучасному ринку вимагає швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища та бізнес-процесів у самій організації. Логістичне управління розглядається як повторюваний процес, якщо роздивлятися його з позицій процесного, структурного та функціонального підходів. Логістичний менеджмент пов'язаний з теорією і практикою маркетингу та менеджменту, тобто поєднання виробництва і реалізації товарів з реальним платоспроможним попитом покупців, стимулюванням реалізації шляхом реклами товарів, гнучкої політики цін і торгових націнок (знижок), пошуком нових сфер діяльності для отримання доходів і т. д. Цим пояснюється необхідність у подальшому поглибленні досліджень теорії та методології управління логістичними процесами на виробничих підприємствах України.

Питання здійснення логістичних процесів на підприємствах розглядаються як зарубіжними, так і вітчизняними вченими, такими як: В. І. Сергєєва, А. І. Семененка, Є. В. Крикавського, М. А. Окландера, Л. Б. Миротіна, Г. І. Нечаєва, И. Е. Ташбаєва, О. Г. Порошиної О. І. Кичкіної, Т. Алесінская, Я. Вітковські, М. Чешельські, Е. Голембська, Дж. Койль, Х.-К. Поль. Вітчизняні автори акцентують свою увагу переважно на логістичних процесах промислових підприємств, про це свідчать праці О. Тридіда, Є. Крикавської та Р. Ларіної; праці Л.В. Фролової присвячені проблемам управління логістичними процесами торговельних підприємств, а логістичні процеси макрорівня висвітлюються в наукових працях С.В. Смерічевської.

**Постановка завдання.** Метою статті є узагальнення теоретичних і методичних основ ефективного управління логістичними процесами на підприємстві. Для цього необхідно визначити сутнісні властивості логістичних процесів, основні тенденції їх розвитку, визначити головні категорії логістичних процесів, розглянути базові елементи інфраструктури логістичних процесів та у систематизованому вигляді представити основні методів реінжинірингу логістичних процесів на підприємстві.

**Методологія.** Методологічну базу даного дослідження становлять теоретичні положення та концепції вітчизняних та зарубіжних вчених щодо логістичних процесів, використані системний та комплексний підходи, методи узагальнення, графічний та табличний методи, методи критичного аналізу та реінжинірингу.

**Результати дослідження.** Розглядаючи поняття логістичного процесу необхідно зазначити зв'язок побудови та функціонування логістичної системи. Загалом логістичний процес – це послідовна зміна станів, стадій розвитку, сукупність послідовних дій для досягнення будь-якого результату.

Так А.Н. Джерел визначає логістичний процес як «впорядковану на осі часу послідовність логістичних операцій, спрямовану на забезпечення споживачів продукцією відповідного асортименту і якості в потрібній кількості в потрібний час і у визначеному місці». Отже, логістичний процес - певним чином організована в часі послідовність виконання логістичних операцій/функцій, що дозволяє досягти задані на плановий період цілі логістичної системи або її мережевих (функціональних) підрозділів [1].

Щоб краще зрозуміти особливості та сутнісні властивості логістичного процесу, проведено аналіз тлумачення логістичного процесу, та загально прийнятого визначення терміну «процес» (табл.1).

Таблиця 1- Аналіз тлумачень «логістичний процес» та «процес»

Спільне	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- характеризуються послідовністю</li> <li>- спрямовані на досягнення певного результату</li> <li>- зміна станів об'єкту в часі</li> <li>- організованість;</li> </ul>	
Різниця	
Логістичний процес:	Процес:
<ul style="list-style-type: none"> <li>- логістичний процес являє собою послідовність логістичних операцій;</li> <li>- результатом є задоволення потреби споживача;</li> <li>- задовольняє потреби другорядних осіб;</li> <li>- має бути неперервним;</li> <li>- чіткість та визначеність послідовності.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- процес є послідовністю дій, процесів тощо;</li> <li>- результатом є наслідок, досягнення;</li> <li>- задовольняє власні потреби;</li> <li>- може перериватись.</li> </ul>

Джерело: [2]

Дані таблиці 1 відображають те, що процес задовольняє потреби його ініціатора, в свою чергу, логістичний процес - потребу споживача. Ці два види потоків послідовні, однак ціль логістичного процесу, на відміну від традиційного - стати неперервним [2]. Отже, основною властивістю логістичного процесу є його потоковий характер. Також логістичний процес є чіткою та визначеною послідовністю логістичних операцій, яка є запорукою успішного логістичного потоку.

Складовими процесами логістичної діяльності виступають: узгодження рекламаций, маніпуляції матеріалами, прогнозування попиту, закупівля, розміщення замовлень, переміщення, транспортування і складування продукції, розміщення виробництва і логістичної інфраструктури, планування виробництва, промислове та цільове пакування, контроль за запасами надходження деталей, обслуговування клієнтів, тощо [2].

Саме галузева орієнтація впливає на ступінь складності логістичних процесів на підприємстві. Це пояснюється характером виробничих процесів, застосовуваними технологіями, обраним асортиментом, обсягом матеріальних поставок, різноманітністю виробничих, транспортних і маніпуляційних операцій, широким спектром реалізованих готових виробів, а також складністю їх структури [3].

Усі логістичні процеси можна поділити на наступні категорії, подані на рисунку 1:

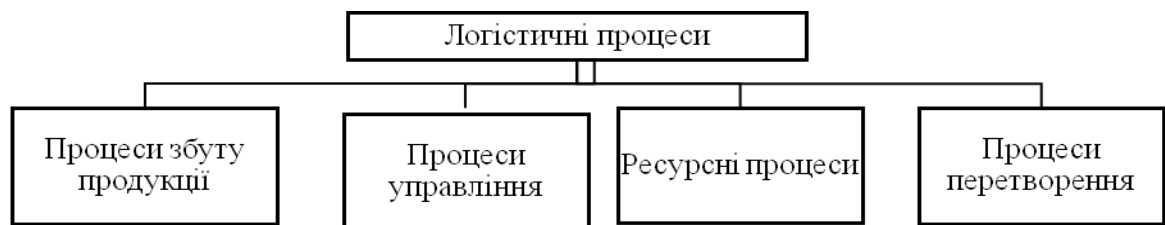


Рисунок 1 - Логістичні процеси за категоріями

Джерело: розроблено на основі [2]

В науковій літературі добре висвітлені різні підходи до класифікації великого різноманіття логістичних процесів. Огляд різних класифікацій дозволив виділити те, що важливим, на наш погляд, є прийняття рішення щодо внутрішньої структури логістичного процесу, а також, з яких елементів він має складатися. Незалежно від складності та спрямованості логістичного процесу виділяють п'ять основних класифікаційних елементів, які відображаються при його описі: планування, інформація, контроль і аналіз, управлінські рішення; що зображено на рис. 1 [4, с.13].

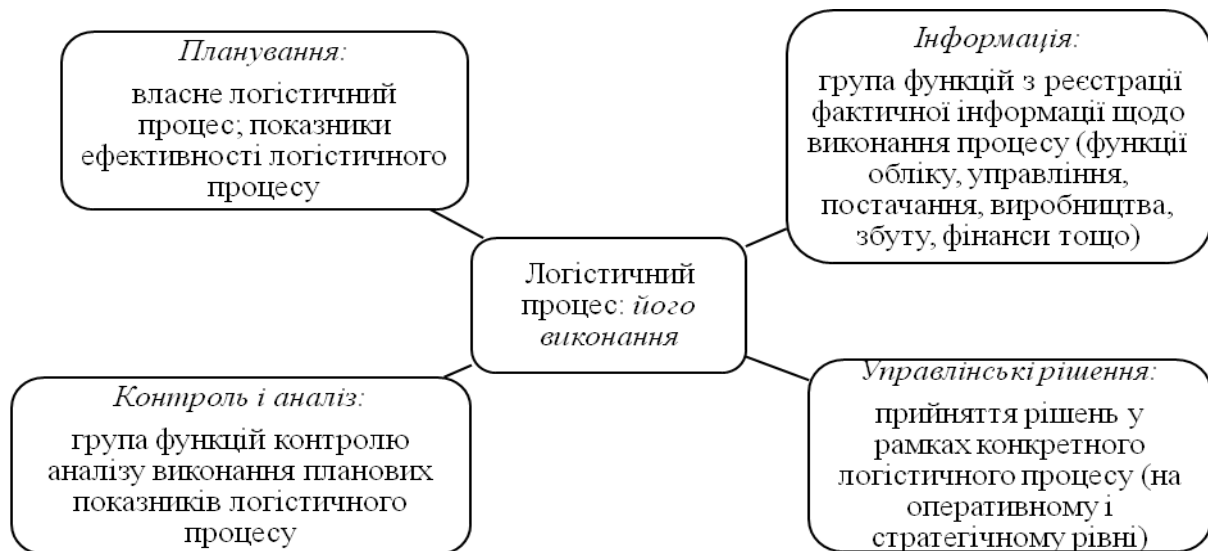


Рисунок 2 - Внутрішня структура та обов'язкові елементи логістичного процесу

Джерело: розроблено на основі [4]

Неврахування у роботі хоча б одного з класифікаційних елементів логістичного процесу, веде до некерованості та неефективності підсистеми, чи всієї логістичної системи в цілому. Наприклад, якщо на підприємстві не працює система аналізу і контролю виконання логістичних процесів, також не визначені та виконуються невірно функції з прийняття управлінських рішень на оперативному і стратегічному рівні, то навіть за наявності ефективної системи обліку, процес усе одно не буде ефективним [4].

Принцип логістичного управління забезпечує підвищення конкурентоздатності продукції за допомогою оптимізації витрат, які пов'язані з виробництвом і реалізацією товарів, краще задоволення споживача у якісних товарах - саме таких результатів досягають підприємства, які використовують цей принцип на практиці. Такий ефект досягається шляхом значного скорочення запасів матеріальних ресурсів і готової продукції у сферах виробництва, постачання і збуту, скорочення тривалості виробничого циклу і циклу виконання замовлень клієнтів, упровадження гнучких автоматизованих і роботизованих виробництв, що дозволяють швидко переходити на випуск нових видів продукції, створення дистрибутивних каналів збуту тощо [4].

Походження логістичних потоків грає важливу роль у розвитку підприємства, адже саме потоки забезпечують необхідні умови для їх проходження, та свідчать про ефективність організації логістичних процесів, яка залежить саме від потоків, та їх характеристики. Менеджери з логістики несуть відповідальність за важливе завдання, таке, як проектування та

формування логістичної інфраструктури у складі логістичної системи на підприємстві. Тому необхідно обирати менеджера, який має усі необхідні користі для такої роботи.

Основні структурні об'єкти логістичної інфраструктури представлені на рис. 2.



Рисунок 2 – Структурна декомпозиція інфраструктури логістичних процесів

Джерело: [4]

Розглядати інфраструктуру логістики важливо як на макро-, так і на макрорівні, що в свою чергу дозволяє розрізняти зовнішні та внутрішні об'єкти інфраструктури логістичних процесів підприємства [5].

На рахунок зовнішніх об'єктів логістичної інфраструктури відносять: підприємств-постачальників, вантажні термінали, логістичних операторів, центри логістичних послуг, торговельно-посередницькі установи, магазини роздрібної торгівлі, транспорт та склади загального користування, таропакувальні підприємства, митниці, інформаційні мережі, а також фінансово-кредитні, юридичні установи, центри зайнятості, підготовки кадрів і т.д.. До внутрішніх об'єктів логістичної інфраструктури належать склади, внутрішні дороги підприємства, устаткування для переміщення, пакування матеріальних ресурсів та перетворення інформації.

У своїй діяльності підприємство може мати власні об'єкти логістичної інфраструктури, або орендувати та використовувати відповідні об'єкти інших підприємств та організацій. Варто зазначити, що у сучасних умовах конкурентного середовища, вкрай важливою є модифікація інфраструктури логістики для її оперативного пристосування до змін ринку [5]. Наприклад,

вибір найкращого розташування інфраструктурної мережі може стати для підприємства головним кроком до отримання конкурентних переваг. Таким чином, логістична інфраструктура підприємства являє собою систему, що регулює та впорядковує структуру і швидкість матеріальних потоків, виходячи з необхідних критеріїв ефективності функціонування підприємства.

Головним підґрунтя для формування ефективної логістичної інфраструктури має бути спрямування на проектні підходи, що враховують сучасний стан інфраструктури та проблеми що вже існують, також те, що формує логістичну інфраструктуру за допомогою принципу оптимізації сукупних витрат. Щоб досягти швидкого реагування на вимогу споживача та забезпечити безперервне покращання продукції, часто важливим є не просто удосконалення діяльності підприємства, а проведення реінжинірингу за кожним вирішальним процесом. При цьому слід розуміти, що реінжиніринг будь-якого бізнес-процесу загалом передбачає введення в нього істотних інновацій. Короткий опис найпоширеніших методів реінжинірингу логістичних процесів можна побачити у таблиці 2.

Таблиця 2 - Методи реінжинірингу логістичних процесів на підприємстві

1.Втягнення в процес якомога меншого обсягу ресурсів
В кожній задачі, складовою процес, потрібно скоротити якомога більше ресурсів, наприклад шляхом поєднання завдань таким чином, щоб працівник виконував найбільшу їх кількість. Ключовим завданням є вивільнення працівників і поєднання різних функцій, у результаті чого цілі підрозділи виводяться за межі процесу.
2. Виконання процесу самим клієнтом або постачальником
Ключові частини процесу можуть передаватися у відання іншому підприємству, що може радикально змінити процес.
3. Створення безлічі версій складних процесів
Традиційні процеси зазвичай виключають роботу з широким спектром ситуацій. Процеси повинні мати безліч варіантів, тобто бути диференційованими. Багатоваріантний процес простий, так як кожен варіант призначений тільки для певних видів ситуацій. Необхідний варіант процесу визначається шляхом попереднього сортування, заснованої на заздалегідь встановлених процедурах.
4. Зменшення тривалості циклу
Зменшити тривалість циклу, зберігаючи при цьому тривалість кожного етапу на колишньому рівні, можна шляхом збільшення частки корисного часу. Поряд з цим проміжки часу між виконанням різних етапів процесу можна зменшити за допомогою ретельного планування і проектування. Наприклад, можна скоротити час простоїв, змінити час транспортування і т.п.

5. Об'єднання декількох робіт в одну
Основне властивість пройшли реінжиніринг процесів - інтеграція багатьох раніше розрізнених робіт або трудових завдань. При цьому розрізнені роботи можуть об'єднуватися в одну. Вигоди від використання інтегрованих процесів можуть бути величезними, в тому числі, наприклад, від істотного зниження накладних витрат.
6. Спрощення робіт
Традиційно на підприємстві працівники мають нечисленними навичками і невеликою кількістю часу або можливості для навчання. Тому їх трудові завдання спрощені. Однак потрібні складні процеси для того, щоб зв'язати їх воедино. Підприємства змушені миритися з незручностями, неефективністю і витратами, пов'язаними зі складними процесами, заради використання переваг таких спрощених завдань.
7. Усунення зайвих чи довгих потоків
Більшість дій, що належать до непродуктивної роботи, що має місце внаслідок фрагментації процесів в результаті реінжинірингу, усувається.
8. Методи пов'язані з зміною параметра часу
Спираються передусім на аналіз способів взаємодії функцій

Джерело: створено на основі [10]

Усі методи грають важливу роль при реінжинірингу логістичних процесів, тому слід ретельно підходити до їх використання.

**Висновки.** В сучасних економічних умовах України значимість логістики зростає. Тож можна зробити висновок, що логістичні процеси відіграють важливу роль у становленні підприємства та складаються з набору відпрацьованих логістичних технологій, які вдосконалюються через всю практичну діяльність організацій. Основною особливістю логістичних процесів є їх поточковий характер, що й забезпечує ефективність діяльності підприємства в цілому. Ефективність організації логістичних процесів у значній мірі залежить від стану інфраструктури та інноваційності логістичних процесів.

Зрозуміло, що на будь-якому підприємстві існує логістична система, і якщо вона з дуже низьким рівнем розвитку, тож тоді головною метою управління стає перетворення логістичної системи з початкового рівня, до бажаного. Ефективний інструмент, що здатен допомогти з перетворенням, це реінжинірингові процедури, позитивний приклад реалізації яких у сучасних умовах, знайти досить складно серед вітчизняних підприємств. Тому використання інноваційних рішень в логістиці є невід'ємною частиною подальшого розвитку логістичних компаній та промислових підприємств з логістичними структурними підрозділами, особливо в умовах кризи, що має подальше поглиблення як в економіці України, так і у світі.



### Література:

1. Літвінов М. С. Управління логістичними процесами на підприємстві. *Управління розвитком*. 2014. № 8. С. 119-122.
2. Криворучко Г.О. Удосконалення управління логістичними процесами підприємства: магістерська дис... за спеціалізацією «Логістика» – НТУУ "КПІ ім. І. Сікорського", Київ, 2018.
3. Логістичні процеси. Види логістичної діяльності. *Передове управління*. URL: <http://www.frontmanagement.org/fomants-142-1.html>.
4. Лепейко Т. И. Методический подход к измерению результативности деятельности компании при оценке ее эффективности. *Економіка розвитку*. 2005. №2. С.103.
5. Короленко Н. В. Управління якістю логістичних процесів на підприємствах: інтегральна парадигма. *Ефективна економіка*. 2013. №11. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2013\\_11\\_49](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_11_49).
6. Шевчун М. Б. Якість логістичних процесів – фактор успішного розвитку торговельного підприємства . *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. № 12. С.86-87.
7. Кривов'язюк І. В. Реінжиніринг логістичних бізнес-процесів і систем як основа їх самовдосконалення та розвитку. *Економіка: реалії часу. Науковий журнал*. 2013. № 2 (7). С.120-123.
8. Бауэрсокс Доналд Дж., Клосс Дейвид Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок. Москва : ЗАО Олимп-Бизнес , 2008 г. 640 с.
9. Денисенко М. П. Організація та проектування логістичних систем: підручник. Київ : Цент учбової літератури, 2010. 336 с.
10. Короткий курс лекцій з дисципліни «Управління людськими ресурсами»/ Менеджемент. URL: <https://studme.com.ua/1307011215280.htm>.